العنوان:	خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تنمية الكفايات الجوهرية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية التقنية لإدارية / بغداد
المصدر:	مجلة الإدارة والاقتصاد - كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية - العراق
المؤلف الرئيسي:	صبر، رنا ناصر
المجلد/العدد:	س36, ع94
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2013
الصفحات:	423 - 439
رقم MD:	636323
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	تنمية الكفايات الجوهرية
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/636323

﴿خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تنمية الكفايات الجوهرية﴾

" دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية التقنية الإدارية / بغداد "

م.م. رنا ناصر صبر*

المستخلص

استند البحث الحالي على متغيرين تفاعلت فيما بينها لتشكل الإطار الفكري والفلسفي لها وهي (خصائص المنظمة المتعلمة، الكفايات الجوهرية).وقد انطلقت من مشكلة عبر عنها بعدد من التساؤلات استهدف من الإجابة عنها استجلاء الفلسفة النظرية والمرامي الفكرية لهذه المتغيرات كونها أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة في مجال التطوير التنظيمي على البيئة العربية عامة والبيئة العراقية خاصة، ومن ثم تشخيص علاقاتها وأثرها، وتكونت عينة البحث من أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية التقنية /الإدارية التي تعتمد الثروة المعرفية وتبادلها لتحقيق أعلى مستويات الارتقاء المجتمعي ، وتم اختيار عينة عشوائية من عينة البحث تمثلت بـ (٥٠) عضواً من الهيئة التدريسية لمختلف الألقاب العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد ،مدرس، مدرس مساعد) .استخدم البحث أدوات إحصائية متنوعة لتحليل ومعالجة البيانات والمعلومات باعتماد برامج إحصائية حاسوبية جاهزة مثل (SPSS.V.13) ولكون البحث نهج منهج البحث العلمي القائم على التحليل المعرفي فهي دراسة استطلاعية تحليلية مسحية وان أهميته تكمن في انه سيخرج بتأصيل فكري فلسفي لطبيعة متغيرات البحث مستندة إلى واقع التطبيق لخصائص المنظمة المتعلمة وتنمية الكفايات الجوهرية .

وتوصل البحث إلى أثبات صحة الفرضيات التي تشير إلى وجود علاقات ارتباط وتأثير بين متغيراتها إذ حصل متغير القيادة الإستراتيجية على أعلى قيمة ارتباط وتأثير وهذا يدل على أن أدارة الكلية هي جوهر تحسين خصائص المنظمة المتعلمة من حيث اهتمامها الكبير بالتعليم الفردي والجماعي لأنه وسيلة أساسية لتحقيق رسالتها وخططها الإستراتيجية وبما يحقق أفضل مستوى في الأداء والنمو والتميز، إذ إنه كلما توفرت خصائص المنظمة المتعلمة في المنظمة المبحوثة كلما ازداد تنمية وتعزيز مستوى الكفايات الجوهرية لدى أعضاء الهيئة التدريسية. بالمقابل تم تقديم توصيات تتماشى وواقع الاستنتاجات فضلاً عن تقديم بعض المقترحات الاستشراقية.

Abstract

The Present research based on tow Variables interacting among themselves to establish ideological philosophical frame for it, that are (Learning Organization Characteristics , core competence) . A problem has been launched and being expressed by a number of questionings , an answer quoted on it like summarizing the theoretical philosophy and ideological goals for these variables that are from a more modern management trends in the field of organizational development on the Arabian environment and especially Iraq, so then diagnosing its relationship and its impact, it has formed from the sample coming from members of the staff at the of Administrative Technology College / Baghdad . has been

---

* هيئة التعليم التقني / معهد الادارة / الرصافة

مقبول للنشر بتأريخ ٢٠١٢/٥/٢٣

selected sample to include of the consists of (50)staff which depends on the different scientific titles were selected as sample of research. The research used various statistical procedures for analyzing and processing the data and information using statistical packages such as (SPSS. V.13) because the research methodized the approach of scientific research that based on Knowing analysis so it is analytical diagnostic study and importance aims to extract with philosophical enrooting due to the variables nature relied on the fact of application for Learning Organization Characteristics and core competence. This research approached the truth of the hypothesis which indicates that there is a relation of correlation and impact among its variables if the strategic leadership variable scores highest value of correlation and the impact indicates that the College management is the core improvement of Learning Organization Characteristics, as the College has highly concern to the single and grouping education as a basic procedure to achieve the strategic plans for best level of performance, growing and distinguish ,Conversely some recommendations are presented matching the fact of conclusions besides oriented suggestions are also presented.

المقدمة

أظهرت معطيات عقد التسعينيات من الألفية الماضية تصاعد الاهتمام بالمعرفة والمفاهيم المرتبطة بها وقد تزامن ذلك مع تزايد مطّرد في المضامين المعرفية والفكرية والعقلية للعمل بوصفه نتيجة منطقية للتطور التكنولوجي المترافق مع اشتداد المنافسة في ميدان الأعمال وازدياد حالة عدم التأكد البيئي وزيادة المخزون المعلوماتي والمعرفي التقني وغير التقني ونظراً لهذه الظروف التي فرضت واقعاً متطوراً ومتطلبات متلاحقة لم يعد ممكنًا العمل وفق مفاهيم المنظمة التقليدية بذلك فقد ظهر اتجاه يسعى إلى استشراف المستقبل ، ويدعو المؤسسات التعليمية إلى تطوير مفاهيم جديدة، لبناء ثقافة التعلم والتفكير المنظم تضمن لها الاستمرار والتميز، فكان لزاماً عليها النهوض بالثروة المعرفية التي تختزنها لتحقيق أعلى مستويات الارتقاء المجتمعي واستجابةً لذلك ظهر مفهوم المنظمات المتعلمة(Learning Organizations).التي تعبر عن مفهوم إداري يهتم بالتعلم كمقوم أساسي للإدارة التي تسعى بروح المبادرة والقدرة على التكيف والمرونة في أداء المهام.إذ أن أحد المفاتيح الرئيسة والركائز المهمة التي تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية هي تنمية وتعزيز الكفايات الجوهرية في المنظمة. لذا وجدت الباحثة ضرورة البدء في فهم هذين الموضوعين ، ولمحدودية تبني هذه الموضوعات في المنظمات العراقية، ومن اجل تجسيدها عملياً. جاء البحث الحالي للبحث في بيئة هي بأمس الحاجة ، ألا وهي البيئة الخدمية العراقية، وتحديداً القطاع التعليمي ولواقع الكلية التقنية الإدارية/بغداد كموقع ميداني لدراسة الجانب التطبيقي للبحث وعليه فقد تناول البحث أربعة مباحث : خصص الأول لعرض الإطار المنهجي للبحث أما المبحث الثاني فتناول الإطار النظري للبحث فيما خصص المبحث الثالث لعرض وتحليل النتائج التطبيقية بينما خصص المبحث الرابع لتقديم الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول
الإطار المنهجي للبحث والدراسات السابقة

أولا: الإطار المنهجي

أ - مشكلة البحث :

في ظل ظروف المنافسة والعولمة والتكنولوجيا التي أثّرت بشكل أو آخر على المنظمات، كان لابد لهذه المنظمات من مواكبة التغيرات والتطورات العالمية ليتسنى لها البقاء في بيئة الأعمال. ولا يتحقق ذلك إلا بتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة الذي يساعد المنظمة على الاستجابة والتغير مع البيئة المحيطة بها ويمكنها من بناء مقدرات وكفايات جوهرية يعطيها الفرصة لمواجهة تلك التحديات. إذ سعت الكثير من منظمات القطاع العام العراقية إلى التميز ،ولكنها وباعتراف رؤسائها قد لا تقوى على مجارات التطورات المتزايدة والمزدحمة في البيئة العالمية. ورغم ذلك ما تزال بعض المنظمات لا تدرك أهمية خصائص المنظمة المتعلمة في العبور إلى مجتمع المعلومات والتوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة منها ودورها في تعزيز وبلورة الكفايات الجوهرية بالقدر الذي يساهم في رفع كفاءة وتحسين الأداء لابتغاء التميز. وعليه جاءت مشكلة الدراسة لكي تبين هذه المفاهيم التي تكون مقبولة في البيئة العراقية على المستوى النظري وحداثتها على المستوى التطبيقي في بيئة هي بأمس الحاجة ، ألا وهي البيئة الخدمية العراقية، وتحديداً القطاع التعليمي ولواقع الكلية التقنية الإدارية/بغداد كموقع ميداني بشكل خاص لما تمثله من دور مهم وحاسم في منظومة إنتاج هذا القطاع وذلك من خلال عملية الدعم التي تؤديها خصائص المنظمة المتعلمة للكفايات الجوهرية بالشكل الذي يجعل من أداء المنظمة المبحوثة قادرة على مواجهة التحديات . وفي ضوء ذلك يمكن النظر إلى مشكلة البحث من خلال التساؤلين الآتيين :

- ما هي طبيعة ومستوى وأبعاد كل من خصائص المنظمة المتعلمة والكفايات الجوهرية في المنظمة عينة الدراسة؟
- هل هناك علاقات ارتباط وتأثير ذوات دلالات معنوية بين متغيرات البحث؟

ب- أهداف البحث :

تتجسد أهداف البحث بما يأتي :

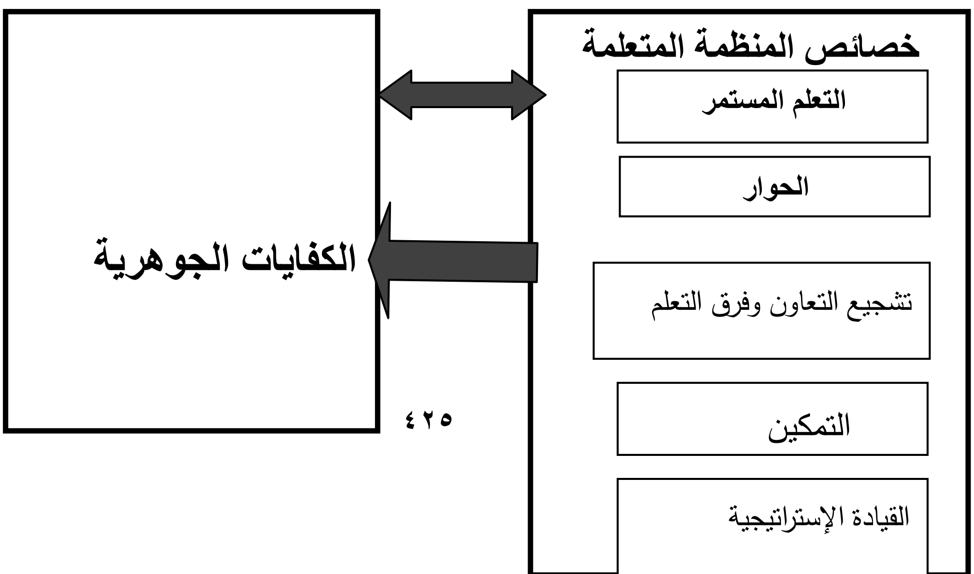
(١) تقديم عرض نظري لمفهومي خصائص المنظمة المتعلمة والكفايات الجوهرية وأهميتهما وأبعادهما .
(٢)التعرف على واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة ودعم الكفايات الجوهرية لدى عينة البحث في المنظمة المبحوثة.
(٣) تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين خصائص المنظمة المتعلمة وتنمية الكفايات الجوهرية لعينة البحث.

ج- أهمية البحث:

(١) تبرز أهمية البحث من الضرورة الملحة لخصائص المنظمة المتعلمة ، بوصفها السبيل الذي يعزز مكانة المنظمة في البيئة المضطربة، ومواجهة التحديات بالابتعاد عن أسلوب المنافسة التقليدي من خلال تحطيم قواعدها، وبناء الكفايات الجوهرية التي لا يمكن محاكاتها أو استنساخ منافعها، وهذا ما يدعم أهمية البحث لتطوير أداء المنظمات العراقية.
(٢) سيضيف هذا البحث من خلال نتائجه وتوصياته شيئا جديدا إلى المعرفة والبحث العلمي وتوجه أنظار إدارة الجامعات إلى ضرورة الاهتمام بخصائص المنظمة المتعلمة وتنمية الكفايات الجوهرية لدى أفرادها.

د- أنموذج البحث الافتراضي

في إطار السعي لاستكمال المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وتحقيقاً للأهداف المنوه عنها تم بناء الأنموذج الافتراضي للبحث ليعبر عن المتغيرات المستقلة والتابعة إذ سيكون الموجه الأساس لبناء فرضيات البحث الحالي والواردة في الشكل (١)



هـ- فرضيات البحث: شكل (١)أنموذج البحث الافتراضي

تتمثل فرضيات البحث بفرضيتين أساسيتين :

- ❖ الفرضية الرئيسة الأولى﴿ توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين خصائص المنظمة المتعلمة(التعلم المستمر، الحوار، تشجيع التعاون وفرق التعلم،التمكين ،القيادة الإستراتيجية) ومستوى تنمية الكفايات الجوهرية)
- ❖ الفرضية الرئيسة الثانية ﴿ هناك تأثير ذات دلالة معنوية بين خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، الحوار، تشجيع التعاون وفرق التعلم ،التمكين ،القيادة الإستراتيجية) ومستوى تنمية الكفايات الجوهرية)

و- مجتمع البحث وعينته :

تم اختيار الكلية التقنية الإدارية/بغداد التابعة لهيئة التعليم التقني كمجتمع للبحث وقد تمثلت عينة البحث بأعضاء الهيئة التدريسية فيها والبالغ عددهم (102) وتم اختيار عينة عشوائية من عينة البحث لمختلف الألقاب العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد ،مدرس،مدرس مساعد) شكلت نسبة (٦١%) ، إذ تم توزيع (60) استبانه بلغ عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة (50) استمارة أي إن نسبة الاستجابة بلغت (83%) من مجموع الاستمارات الموزعة .

ز- أداة البحث:

اعتمد البحث بشكل رئيسي على استبانه أعدتها الباحثة خصيصا لهذا الغرض ذات مقياس خماسي الاستجابة (أتفق تماماً ٥- لا أتفق تماماً ١) وتتكون الاستبانه من جزئيين : عرض الأول منها خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، الحوار، تشجيع التعاون وفرق التعلم ،التمكين ،القيادة الإستراتيجية) إذ تم الاستعانة بدراسة (Marsik, V. J. & Watkins, K. E., 1999) والمعتمدة بدراسة (زايد واخرون ،٢٠٠٩ : ١-٣٢) للفقرات من (١-٢٠) بواقع (٤) فقرات لكل بعد من خصائص المنظمة المتعلمة ، وقد طورت هذه الفقرات وبما يتفق مع متغيرات الدراسة . أما الجزء الثاني فقد خصص لقياس الكفايات الجوهرية إذ تم الاستعانة بدراسة (الدليمي ، ٢٠٠٦) للفقرات من (٢١ -٤٠) وقد تم أجراء بعض التعديلات ليتوافق مع بيئة العمل المحلية.وللتأكد من ثبات واتساق الاستبانة تم إخضاعها لمعادلة معامل (ألفا- كرونباخ) وكانت قيمة خصائص المنظمة المتعلمة (٨٧٩، ٠) إما الكفايات الجوهرية بلغت (٨٨٦ ،٠).

ح- الوسائل الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الوسائل والأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية في البحث والمتمثلة بالوسط الحسابي،الانحراف المعياري ، معامل الارتباط الخطي البسيط ، والانحدار البسيط والمتعدد .

ثانيا : الدراسات السابقة

(أ) الدراسات العربية :

١- دراسة (الدليمي ،٢٠٠٦) بعنوان "تحليل علاقة تقانة المعلومات بفاعلية الموارد البشرية وأثرها في بناء الكفايات الجوهرية" هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى فاعلية أدارة الموارد البشرية و الكفايات الجوهرية في كليات جامعة بغداد وكانت العينة مكونة من (٦١)شخص واستخدمت الاستبيان أداة رئيسة لجمع البيانات فضلاً عن المقابلات الشخصية وتوصلت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين فاعلية إدارة الموارد البشرية و الكفايات الجوهرية.

٢- دراسة (النسور،٢٠١٠)بعنوان (اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي)
هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة(التعلم المستمر ،الحوار ،فرق العمل،التمكين ،الاتصال) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة،الموارد البشرية ،العمليات،المعرفة، التميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. ولتحقيق هدف الدراسة تم بتصميم استبانة شملت (50) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة .وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعيةSPSSتكونت عينة الدراسة من (194)من موظفي الوزارة حملة البكالوريوس فما فوق. . وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر؛

والحوار؛ وفرق العمل؛ والتمكين؛ والاتصال) بتحقيق التميز المعرفي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.

(ب) الدراسات الأجنبية :

١- دراسة (Dunphy et al , 1997) بعنوان

"Organizational learning as the creation of corporate competencies" .

هدفت الدراسة إلى ترسيخ مفهوم التعلم التنظيمي في داخل المنظمات ودورها المباشر في تحقيق الأهداف الإستراتيجية إلى جانب دور التعلم التنظيمي في بناء كفايات المنظمة وقد تكونت عينة الدراسة من(١١٤) شركة لبعض الشركات في استراليا و نيوزيلندا للقطاع العام و الخاص ، توصلت الدراسة إلى إن المنظمات التي تمتلك الكفايات لديها القدرة على خلق ميزة تنافسية مقارنة ببقية المنظمات وذلك للوقت الطويل التي يستغرقها بناء الكفايات من قبل المنظمات المنافسة ضرورة إن يكون هناك عملية تعلم مستمر في داخل المنظمات من اجل الحفاظ والبقاء على مستوى الكفايات .

٢- دراسة (Chaston et al , 2000) بعنوان

"Organizational learning style and competences"

هدفت الدراسة إلى تحديد أدلة تجريبية بشأن أنماط التعلم ، لكيفية تعامل المنظمات مع العملاء وتقييم الكيفية التي يمكن أن تنعكس في الاختصاصات الإدارية التي أظهرتها هذه المنظمات وقد تكونت عينة الدراسة من (١١٤) شركة من الشركات في المملكة المتحدة. توصلت الدراسة إلى وجود فروق معنوية لأنماط التعلم المنظمي على مستوى المنظمات .وإن المنظمات التي تحتاج إلى أنظمة تعلم فاعلة عليها تولي الاهتمام بدعم الركائز الأساسية للتعلم من أجل الاهتمام بمستوى الأفكار الناجحة ودعم أصحاب الخبرة من الكفايات وتوفير نظم المعلومات التي تضمن توضيح أهداف واستراتيجيات المنظمة لجميع الموظفين .

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

١- تعميق الفهم في موضوع الدراسة من خلال الإطلاع على إسهامات الباحثين في مجال خصائص المنظمة المتعلمة والكفايات الجوهرية.
٢- التعرف على المشكلات التي إثارتها تلك الدراسات واهم الاستنتاجات التي توصلت إليها لتبدأ الدراسة الحالية من حيث انتهت تلك الدراسات.

المبحث الثاني
الإطار النظري للبحث

أولا : المنظمة المتعلمة Learning Organization

أ- مفهوم المنظمة المتعلمة:

بدأت فكرة المنظمة المتعلمة منذ السبعينيات من القرن العشرين، إذ تمتد جذورها إلى ظهور نظرية التنظيم العضوي للتكيف مع الظروف التي تواجهها المنظمة (الحواجرة ،٢٠١٠ :٢٢٥) .إلا انه بدا الاهتمام بمفهوم المنظمة المتعلمة في الأدبيات الإدارية في التسعينات من القرن العشرين من قبل(Senge,1990) من خلال كتابه النظام الخامس (Fifth Discipline) والذي شخص فيه عناصر ارتأى أنها أساسية للمنظمة المتعلمة وهي(النماذج العقلية، الرؤية المشتركة، التفكير المنظم ، الفريق المتعلم،الإبداع الشخصي) (الكساسبة وآخرون،٢٠١٠ :١٦٩). عرفها كل من (Krietner & Kinicki, 1995 , 576) بأنها "تلك المنظمات التي تقوم باكتساب وإيجاد ونقل المعرفة الجديدة وتفسير سلوكها باستمرار استنادا لتلك المعرفة والنظرة المستقبلية" وضمن المنظور ذاته وعرفها (Marqwardt, 2002:2) بأنها"تلك المنظمة تعتمد الأسلوب الجماعي للتعلم ، وتعمل إدارتها باستمرار على تحسين قدرتها على إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من التعلم داخل وخارج المنظمة، واستخدام التقنية المناسبة لتنظيم التعلم والإنتاج"، في حين أشارا (Hunger&Wheelen,2007:4) بأنها " تلك المنظمة تقوم ببناء أنظمة لها القدرة والقابلية للحصول على المعرفة ضمن خطة طويلة الأجل، تمكنها من إجراء عمليات تغيير مستمرة "واشار (الكساسبة وآخرون،٢٠١٠ :١٦٦) بأنها "تلك لمنظمة التي يستطيع كل فرد من العاملين فيها تحديد المشكلات وحلها مما يجعلها قادرة على إجراء التغيير بشكل مستمر من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم".

وبناءا" على ما ورد أعلاه يمكن القول بان المنظمة المتعلمة " تلك المنظمة التي تمتلك رؤية مستقبلية جديدة قادرة على خلق واكتساب المعرفة ونقلها وتبادلها بين جميع الافراد تمكنها من زيادة قدرتها على النمو والاداء المتميز "

ب- أسباب الاهتمام بالمنظمة المتعلمة :

حظي موضوع منظمات المتعلمة في الوقت الراهن باهتمام متزايد لدى الكثير من الباحثين، إذ أصبح من أكثر الموضوعات حيوية في الفكر الإداري المعاصر، فالتعلم هو مصدر مهم للميزة التنافسية المستدامة، على الرغم من تزايد اهتمام الباحثين في الدول الغربية بمفهوم المنظمة المتعلمة فإن هذا الاهتمام لا يزال في بداياته في الدراسات الإدارية في العالم العربي(الكساسبة وآخرون،٢٠١٠ :١٦٤). إذ يشير (نجم، ٢٠٠٤: ٢٤٨) إلى وجود العديد من المبررات التي تؤدي إلى التنافس بين الدول لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة وتطبيقها والحفاظ عليها ومنها:

١- تطور الخبرة الإدارية في التعامل مع قدرات العامل
٢- التطور في تكنولوجيا المعلومات
٣- التطور في إدارة المعرفة.

في حين حددت(النسور ، ٢٠١٠ : ١٧ -١٩) أهم العوامل التي تبرز الحاجة للتحول إلى منظمات التعلم وهي:

١-العولمة ٢- تكنولوجيا المعلومات ٣- التحول الجوهري في أساليب العمل
٤- زيادة تأثير العملاء ٥- المعرفة ٦- تطور أدوار وتوقعات العاملين.

أما(بني هاني ،٢٠٠٧: ٤) وطبقاً(Senge, 1996) فقد أعزى الأسباب الدافعة لبناء المنظمة المتعلمة والمتمثلة بالأتي: ١- الحصول على الأداء المتميز على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة ككل.
٢ -تحسين جودة السلع المنتجة والخدمات المقدمة عن طريق الإبداع والبحث و التطوير
٣- كسب العملاء والمحافظة عليهم من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم ومقابلة توقعاتهم
٤- الحصول على الموارد البشرية الملتزمة بالعمل الجاد والمتماسكة فيما بينها
٥- حاجة العصر الحديث للمنظمات المتعلمة.

ج- خصائص المنظمة المتعلمة :

مثلما تنوعت مفاهيم وتعاريف المنظمة المتعلمة أشارت الأدبيات المتعلقة بها إلى التنوع في خصائصها التي تناولها الباحثين. إذ أشارت(النسور، ٢٠١٠: ١٧ -١٩)وطبقاً (Cook, et. al, 1997: 33) & (Marqwardt, 2002: 32) على ضرورة أن تمتلك المنظمة المتعلمة الخصائص المتمثلة (بتوفير فرص مستمرة للتعلم، استخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف، ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي، تشجيع جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات، الوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة، استخدام التفكير النظمي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات، تطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع، نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة، الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة، إثارة عمليات التحسين وتحفيزها في جميع جوانب المنظمة، استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة). وان الدراسة الحالية وانسجاما مع أهدافها التي تبنت نموذج (Marsik,V. J. & Watkins, K. E.,1999:240)التي صنفت خصائص المنظمة المتعلمة إلى (التعلم المستمر، الحوار، تشجيع التعاون وفرق التعلم ،التمكين ،القيادة الإستراتيجية) والتي تم اعتمادها من قبل العديد من الدراسات والبحوث الأجنبية والعربية(زايد واخرون ،٢٠٠٩ : ١-٣٢). وفيما يلي توضيح لمضامين هذه الإبعاد:

- **التعلم المستمر: ويشير إلى الفرص المتاحة للعاملين للتعلم والنمو من خلال عملهم في المنظمة.**
- **الحوار: ويشير إلى منظومة القيم في المؤسسة والتي تدعم التفاعل والحوار بين العاملين وصولا لحل المشكلات**
- **تشجيع التعاون وفرق التعلم: وتشير إلى مجاميع الأفراد المتعاونة داخل المنظمة والتي من شأنها تحقيق جوانب عديدة منها تحسين الإنتاجية أو تحسين الجودة أو الرفع من مستوى المعنويات أو إرضاء العملاء.**
- **التمكين : إذ يتطلب من المنظمة أن تتصف بالمرونة وأن تمنح الموظفين درجة أكبر من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق تفويض الصلاحيات وتبني مفهوم تنظيم الفريق . وتشير إلى الأفراد المشاركين في وضع وتنفيذ رؤية المؤسسة المستقبلية والمسؤولية عن نشرها والتي تحفز العاملين على التعلم تجاه مسؤولياتهم عن العمل.**
- **القيادة الإستراتيجية: وتشير إلى المهام والأدوار التي تمارسها القيادة الفعالة في المنظمة كتحديد التوجه الاستراتيجي، استكشاف الكفاءات الجوهرية والاحتفاظ بها، تطوير رأس المال البشري، الحفاظ على ثقافة مؤثرة المنظمة، التأثير في الممارسات الأخلاقية، تأسيس رقابة تنظيمية متوازنة.**

ثانيا : الكفايات الجوهرية Core Competences

أ- مفهوم الكفايات الجوهرية :

تعود البذور الأولى لمصطلح الكفايات الجوهرية إلى ما قدمه(Ansoff ،1965) إذ قام بتطوير قائمة فحص شاملة تضمنت أهم المهارات والموارد، والتي تعد كفايات مهمة للمنظمة ،والتي تساعد المنظمة في توجهها الإستراتيجي (Hind,2000:50). إلا انه بدا الاهتمام بمفهوم الكفايات الجوهرية في الأدبيات الإدارية في التسعينات من القرن العشرين من قبل(Prahalad & Hamel,1990) من خلال مقال بعنوان (الكفايات الجوهرية للمنظمة) نشر في مجلة (Harvard Business Review) إذ قاما بإعادة أفكار من سبقوهم، من خلال عدد من دراسات الحالة لمجموعة من الشركات اليابانية، والأمريكية حاولا من خلالها الكشف عن أسباب تميز بعض الشركات من الأخرى، وقد توصلا إلى إن أسباب التميز هي امتلاكها كفايات جوهرية لا تمتلكها الشركات المنافسة، ومنذ ذلك الحين أصبح مصطلح الكفايات الجوهرية يلقى اهتماما لدى العاملين في ميدان الإدارة وخصوصا في حقل الإدارة الإستراتيجية(الدليمي ،٢٠٠٦ :٦٥). وبغرض تحديد مفهوم الكفايات الجوهرية تعرضت الباحثة لعدد من المفاهيم الأساسية التي صاغها الباحثون في هذا المجال بغية تحديد الملامح الأساسية للمفهوم. فقد عرفها كل من(Johnson&Scholes,1997:144) بأنها " تلك المهارات التي تمكن المنظمة من التفوق في أدائها واكتساب القدرة على التنافس بشكل أفضل " وفي الإطار ذاته فقد عرفها كل من(Macmillan &Tampo,2000:124) "بأنها نظام فرعي تقني، أو أداري، والذي يكامل ما بين التكنولوجيا ،والعمليات، والموارد، والمعرفة المتنوعة التي تقدم المنتجات والخدمات والتي من شانها أن تمنح المنظمة ميزة تنافسية دائمة وفريدة "كما وعرفها(Hitt;etal,2001:929)"بأنها الموارد والمقدرات التي تمتلكها المنظمة، وتكون مصدرا للميزة التنافسية"

وبناءا" على ما ورد أعلاه يمكن القول بان الكفايات الجوهرية" هي مجموعة من المهارات والموارد النادرة والقدرات المتميزة التي تمتلكها المنظمة وتسعى للحفاظ عليها وتمنحها ميزة تنافسية مستدامة "

ب- أبعاد الكفايات الجوهرية:

مثلما تنوعت مفاهيم وتعاريف الكفايات الجوهرية أشارت الدراسات والأدبيات المتعلقة بها إلى التنوع في الإبعاد التي تناولها الباحثين . وفي هذه الدراسة وانسجاما مع واقع وطبيعة الدراسة المتعلقة بالكفايات الجوهرية فسيتم التركيز على الإبعاد المعتمدة في دراسة (الدليمي،٢٠٠٦) وفيما يلي توضيح لمضامين هذه الأبعاد (Armstrong,2009:162-163):

- الاتصال : عملية يستعملها الأفراد لتقاسم أفكارهم ومعلوماتهم ومعارفهم مع الآخرين لتنمية مهارات التواصل، التحدث والاستماع وبناء الثقة ،أي القدرة على الاتصال الواضح الشفهي والمكتوب.
- المعرفة : مجموعة من الخبرات والمهارات والحقائق والمعتقدات والقيم والمفاهيم والبيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها سواء كانت هذه المعرفة ظاهرة أو كامنة، وهي قابلة للاستخدام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة من خلال صياغة الخطط وتنفيذها ورقابتها .
- التوجه نحو الانجاز : القدرة على وضع وتحقيق الأهداف وابتكار المقاييس الخاصة بالتفوق والبحث الدائم لتحسين الأداء .
- بناء الفريق : القدرة على العمل بشكل تعاوني مع الأفراد الآخرين في الفريق مع الفهم الكامل لطبيعة الدور المطلوب تأديته كعضو فريق .
- تطوير الأفراد: المقدرة على تسريع تطوير أعضاء الفريق من خلال التشجيع ، التمكين ، التدريب .

ج- خصائص الكفايات الجوهرية:

اتساقا من التعريف الإجرائي يمكن القول بوجود عدد من الخصائص التي تميز الكفايات الجوهرية للمنظمة، فقد حدد كل من (Macmillan &Tampoe,2000,123) خصائص الكفايات الجوهرية تمثلت بالاتي:-

١- هي وسيلة أساسية لضمان البقاء للمنظمة على المديين القصير والطويل . ٢- غير مرئية للمنافسين .
٣- صعبة التقليد. ٤- مميزة وفريدة للمنظمة . ٥- ناتجة عن مزج المهارات والموارد والعمليات .
٦- اكبر من قدرة الأفراد . ٧- أساس لتطوير المنتجات الجوهرية وحتى ، للمنتجات النهائية .
٨- أساس لتنفيذ القصد الاستراتيجي للمنظمة . ٩- أساس للخيارات الإستراتيجية للمنظمة .
١٠- يمكن تسويقها وذات قيمة تجارية .

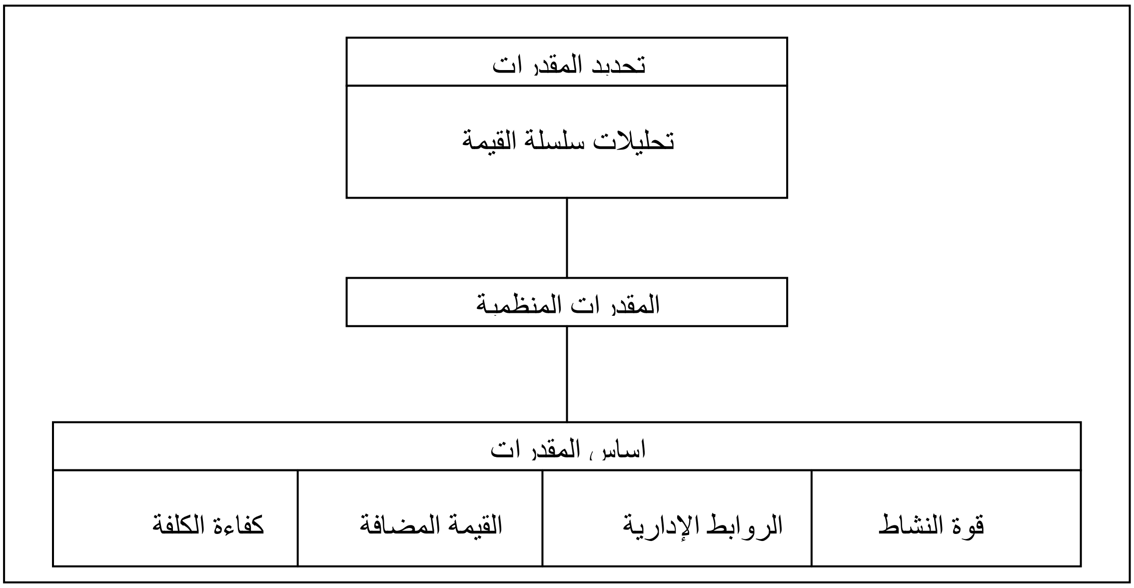
وباتجاه مقارب يركز كل من(Hitt,2003:84)(Dess;etal,2007:94)على الخصائص الأربع الآتية للكفايات الجوهرية فضلاً عن كون تلك الخصائص معياراً لتقييم موارد وقابليات المنظمة :الأولى الندرة في الموارد والقابليات والتي لا تمتلكها المنظمات الأخرى، الثانية صعوبة المحاكاة (التقليد) : أي أن المنظمات المنافسة لا تستطيع تقليد قابلية المنظمة أو أنها تستطيع تقليدها ولكن بصعوبة أو بكلفة عالية، الثالثة القيمة: الموارد والقابليات التي تحتفظ بديمومتها لمدة أطول عند تغيير الظروف، والرابعة صعوبة الإحلال: الموارد والقابليات التي لا يمكن إحلالها بموارد وقابليات أخرى بسبب عدم تساوي القيمة الإستراتيجية.(الشيخيلي ،٢٠٠٩ :٧٩)

خ- نماذج الكفايات الجوهرية:

قدم العديد من الكتاب والباحثين نماذج للكفايات الجوهرية في المنظمات، استند بعضها الى تحليل الموارد والقابليات في المنظمة والاخر الى تحليلات سلسلة القيمة بعدّها اداة رئيسة في خلق الكفايات وبنائها، والأتي عرض لهذه النماذج طبقا لأراء عدد من الباحثين:-

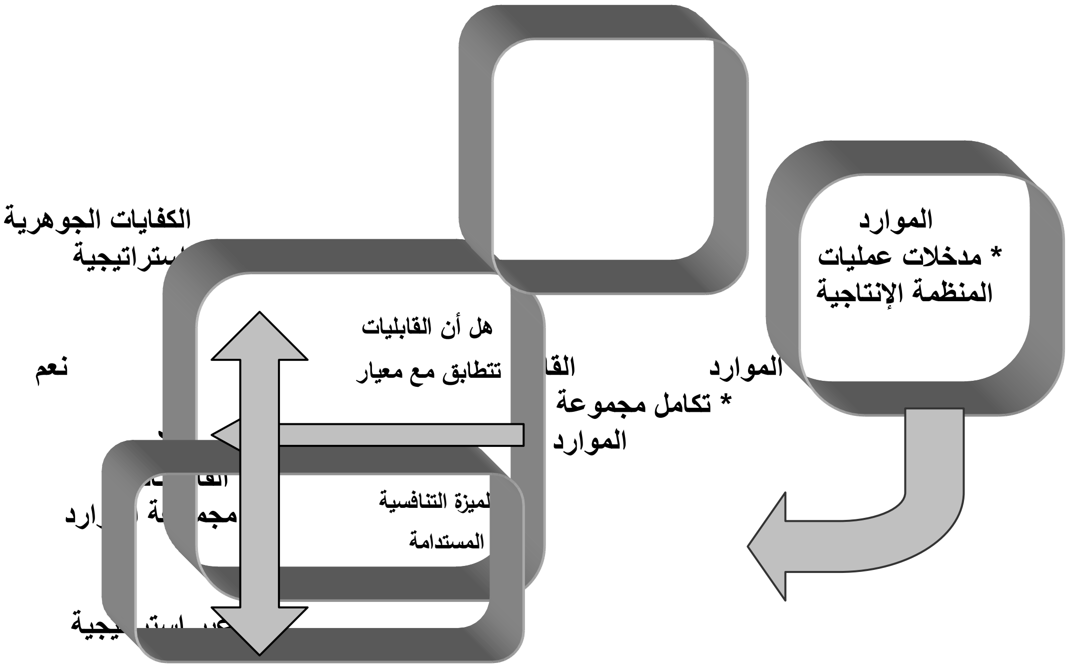
١-أنموذج(Johnson&Scholes,1997:145)

اعتمد هذا الأنموذج على تحليلات سلسلة القيمة لغرض تحديد الكفايات الجوهرية للمنظمة ، من خلال تحليل الأنشطة الرئيسة والفرعية وتحديد نقاط القوة في كل نشاط وعدها كفاية جوهرية مع الأخذ بنظر الاعتبار الكلفة والمصدر عند تحليل النشاط . ويوضح الشكل (٢) نموذج (Johnson&Scholes,1997:145) للكفايات الجوهرية.

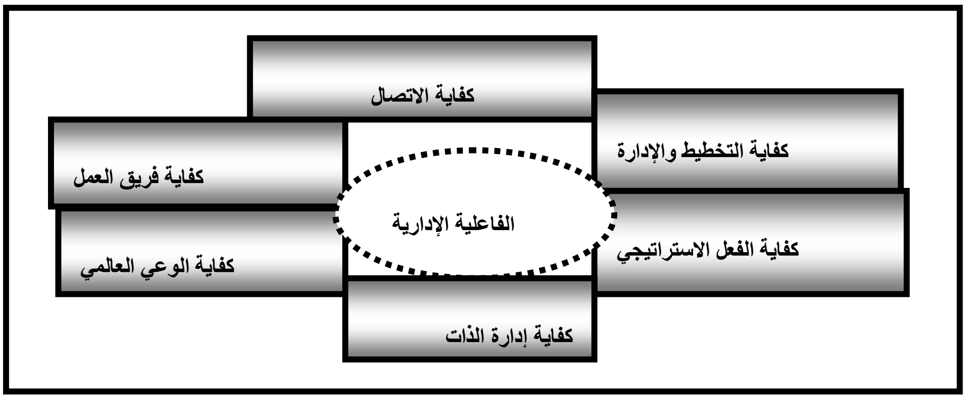


٢- أنموذج Hitt; etal, 2001

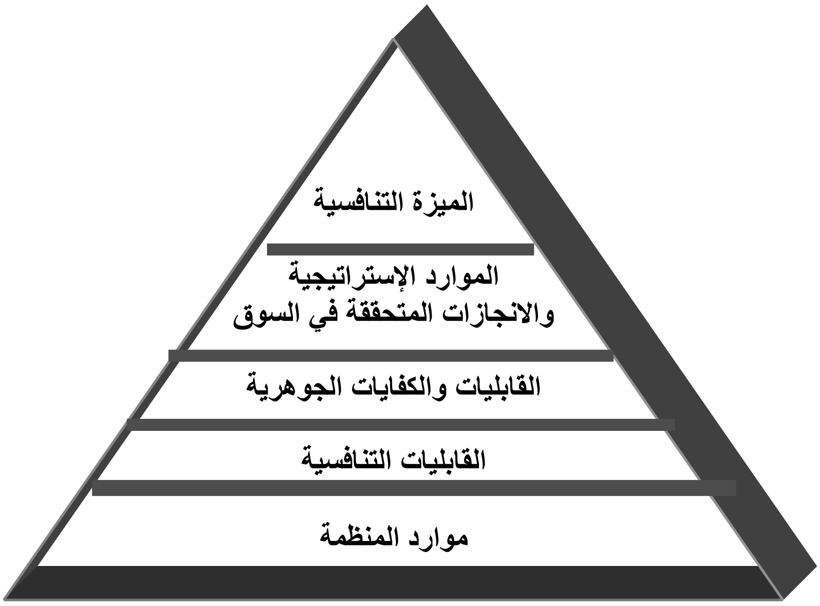
يركز الباحثون في نموذجهم على موارد المنظمة والتي تقسم إلى الموارد الملموسة والموجودات التي يمكن تقدير قيمتها في التقارير المالية والى الموارد غير الملموسة التي تعد من الموارد الرئيسة لقابليات المنظمة وبناء مقدراتها الجوهرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة إذا توافرت خصائص الندرة ،صعوبة التقليد والقيمة الإستراتيجية. (الشيخلي ، ٢٠١١ : ٩٢) ويوضح الشكل (٣) أنموذج(2001, Hitt; etal) للكفايات الجوهرية .



٣-أنموذج(Hellriegel, Jackson & Slocum , 2002: 5-6)
قدم الباحثون أنموذج الكفايات الإدارية يتكون من ست كفايات أساسية تتفرع إلى كفايات فرعية. ومن ثم تشكل بمجملها الفاعلية الإدارية، وهذه الكفايات الست هي الاتصال، وفرق العمل، والفعل الاستراتيجي، والتخطيط والإدارة ،و الوعي العالمي وإدارة الذات (الدليمي ،٢٠٠٦ :٧٨).
ويوضح الشكل (٤) أنموذج (Hellriegel,Jackson& Slocum , 2002) للكفايات الجوهرية .



٤- انموذج (Thompson & Strickland, 2003)
يؤكد الباحثان في نموذجهما للكفايات الجوهرية على العناصر الداخلية للمنظمة والعناصر الخارجية التي تتطلب إنشاء علاقات شبكية تربط بين المنظمة والأطراف المهمة والتي لها مصالح مع المنظمة، أما العناصر الداخلية فتتجسد بالمهارة الشخصية والمعرفة التكنولوجية والموارد البشرية المتمثلة برأس المال الفكري ، الموجودات المادية والموارد غير الملموسة ، أن ما تهدف إليه المنظمة هو تحقيق الميزة التنافسية. وتكون موارد المنظمة هي القاعدة الأساسية التي تتحرك منها نحو القابليات التنافسية والقابليات والكفايات الجوهرية لتشخص الموارد الإستراتيجية التي تحقق انجازات سوقية متميزة للمنظمة لتحقق بدورها الميزة التنافسية. (الشيخيلي ،٢٠٠٩ :٩٤) والشكل (٥) يوضح الكفايات الجوهرية للمنظمة.



شكل(٥)
أنموذج (Thompson & Strickland,2003:119) للكفايات الجوهرية

ومن تتبع النماذج التي عرضت ترى الباحثة أنها وأن اختلفت بأساليبها إلا أنها أجمعت على تقديم دليلا معرفيا للإبعاد الأساسية في بناء الكفايات الجوهرية للمنظمات.

المبحث الثالث
الإطار العملي للدراسة

أولا: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة الخاصة بخصائص المنظمة المتعلمة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن مستوى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في المنظمة المبحوثة كما هو موضح في الجدول رقم (1) .

جدول (1)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة الخاصة بخصائص المنظمة المتعلمة (N=50)

الفقرات	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١-٤	التعلم المستمر	4.42	0.59
٥-٨	الحوار	3.00	0.82
٩-١٢	تشجيع التعاون وفرق التعلم	4.17	0.64
١٣-١٦	التمكين	3.70	0.76
١٧-٢٠	القيادة الإستراتيجية	4.12	0.68
١-٢٠	المؤشر الكلي لخصائص المنظمة المتعلمة	3.83	0.79

يتبين من الجدول رقم (1) أن المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد خصائص المنظمة المتعلمة لدى عينة البحث كان متوسطاً، إذ بلغ(3.83) وهو أعلى من الوسط المعياري البالغ (3) وانحراف معياري(0.79) ، وهذا يفسر أن مستوى توافر أبعاد خصائص المنظمة المتعلمة في الكلية التقنية /الإدارية جاء بدرجة متوسطة ،كما يتبين من الجدول أن أكثر أبعاد خصائص المنظمة المتعلمة وجودا في المنظمة المبحوثة تبعا

لإجابات عينة البحث هو البعد الأول" التعلم المستمر"،حيث حصل على أعلى المتوسطات الحسابية بمتوسط حسابي بلغ(4.42) ، وانحراف معياري(0.59) ،وأقل أبعاد المنظمة المتعلمة وجودا هو البعد الثاني "الحوار" ،حيث حصل على أدنى المتوسطات الحسابية بمتوسط حسابي بلغ(3.00)، وانحراف معياري (0.82).ومما سبق يمكن أن نصف الكلية التقنية /الإدارية بأنها منظمة تتجه لتكون منظمة متعلمة في ضوء إجابات أعضاء هيئة التدريس حول تطبيق أبعاد خصائص المنظمة المتعلمة فيها.إذ تبين أن المنظمة المبحوثة تتصف بقدرتها على التعلم المستمر مع المتغيرات البيئية لضمان تطوير القدرات التنظيمية واستمرارها،وتمكين العاملين من المشاركة والتحرك بمرونة وفاعلية،وتشجيع التعلم والتعاون، والحوار،كما وتبين أن القيادة الإستراتيجية في المنظمة محل البحث جاءت بدرجة متوسطة في عمليات التعلم حيث أنها تساعد الأفراد وتشجعهم على تطوير مهاراتهم وتنميهما على المستوى الفردي والجماعي.

ثانيا: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة الخاصة بالكفايات الجوهرية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تنمية الكفايات الجوهرية من وجهة أعضاء الهيئة التدريسية ، وكما هو موضح في الجدول رقم (2).

جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة الخاصة بالكفايات الجوهرية.

(N=50)

الفقرات	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢١-٢٤	الاتصال	3.82	0.73
٢٥-٢٨	المعرفة	3.98	0.69
٢٩-٣٢	التوجه نحو الانجاز	3.75	0.77
٣٣-٣٦	بناء الفريق	3.68	0.83
٣٧-٤٠	تطوير الإفراد	4.17	0.54
٢١-٤٠	المؤشر الكلي للكفايات الجوهرية	3.95	0.66

يتبين من الجدول رقم (2) أن المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد تنمية الكفايات الجوهرية لدى عينة البحث كان متوسطاً، إذ بلغ(3.95) وهو أعلى من الوسط المعياري البالغ (3)، وانحراف معياري (0.66) (، وهذا يفسر أن مستوى إدراك أعضاء الهيئة التدريسية لتنمية الكفايات الجوهرية في الكلية التقنية /الإدارية جاء بدرجة متوسطة، وذلك من خلال منحها الفرص للتدريسيين لتحسين مهاراتهم واكتسابهم مهارات جديدة وتطويرها لغرض تقدمهم المهني،وتشجيعها مشاركتهم بالخبرة مع الآخرين لزيادة فهم القرارات المتخذة، فضلا عن استمرارها بالبحث عن مصادر وتكنولوجيا المعلومات لتحديث المعرفة الحالية واستخدامها لوسائل الاتصال الحديثة كالانترنيت في تقاسم المعلومات والمعرفة بين العاملين فيها لتعزيز وتنمية الكفايات الجوهرية.

كما يتبين من الجدول أن أكثر أبعاد الكفايات الجوهرية وجودا في المنظمة المبحوثة تبعا لإجابات عينة البحث هو البعد الخامس" تطوير الإفراد"حيث حصل على أعلى المتوسطات الحسابية بمتوسط حسابي بلغ (4.17) وانحراف معياري(0.54) ، كما وتبين أن أقل أبعاد الكفايات الجوهرية وجودا هو البعد الرابع" بناء الفريق" ،حيث حصل على أدنى المتوسطات الحسابية بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، وانحراف معياري(0.83) . فهذا يتطلب مضاعفة جهود الكلية على تطوير رسالة مشتركة لكيان فريق العمل من حيث دعم الفريق وتوزيع الأدوار على أعضائها وتوفير ومنح الصلاحيات لقيادة الفريق وغيرها من المتطلبات التي تعتبر من الأساسيات الجوهرية لتكوين وبناء فرق العمل .

ثالثا: اختبار الفرضيات

١- اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

يلاحظ من الجدول (3) معاملات الارتباط بين خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، الحوار، تشجيع التعاون وفرق التعلم ،التمكين ،القيادة الإستراتيجية) ومستوى تنمية الكفايات الجوهرية.

جدول (3)

علاقات الارتباط بين خصائص المنظمة المتعلمة وتنمية الكفايات الجوهرية

خصائص المنظمة المتعلمة	الكفايات الجوهرية	الدلالة	إثبات الفرضية
التعلم المستمر	0.725**	معنوية	قبول الفرضية
الحوار	0.716**	معنوية	قبول الفرضية
تشجيع التعاون وفرق التعلم	0.557**	معنوية	قبول الفرضية

التمكين	0.748**	معنوية	قبول الفرضية
القيادة الإستراتيجية	0.777**	معنوية	قبول الفرضية
المؤشر الكلي لخصائص المنظمة المتعلمة	0.760**	معنوية	قبول الفرضية

*ارتباط معنوي بمستوى 0.05 ** ارتباط معنوي بمستوى 0.01

نلاحظ من النتائج الظاهرة في الجدول(3) والدالة على نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة إذ أشارت هذه النتائج إلى أن جميع العلاقات هي موجبة وذات دلالات معنوية عند المستوى(0.01) سواء على مستوى الإبعاد منفردة أو مجتمعة . وأخيرا جاءت العلاقة بين إجمالي خصائص المنظمة المتعلمة وإجمالي تنمية الكفايات الجوهرية موجبة وقوية إذ بلغ معامل الارتباط (0.760) عند مستوى دلالة (0.01)وهو ارتباط موجب ودال معنوي وهذه النتيجة تدل على أن أجمالي خصائص المنظمة المتعلمة ترتبط طرديا بمستوى تنمية الكفايات الجوهرية في المنظمة المبحوثة. ويمكن تفسير ذلك بان المنظمة مجتمع البحث تمتلك رؤية جديدة تؤكد على ضرورة تبني واكتساب المعرفة وتبادلها بين جميع الافراد والمستويات الادارية في المنظمة . ، كما وحصل متغير القيادة الإستراتيجية على أعلى قيمة ارتباط وهذا يدل على أن أدارة الكلية هي جوهر تحسين خصائص المنظمة المتعلمة من حيث اهتمامها الكبير بالتعليم الفردي والجماعي لأنه وسيلة أساسية لتحقيق رسالتها وخططها الإستراتيجية وبمستوى أفضل في الأداء والنمو والتميز.

مما يحقق صحة الفرضية الأولى، إذ إنه كلما توفرت خصائص المنظمة المتعلمة في المنظمة المبحوثة كلما ازداد تنمية وتعزيز مستوى الكفايات الجوهرية لدى أعضاء الهيئة التدريسية .

٢- اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

يلاحظ من الجدول (4) معاملات الانحدار بين إبعاد خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، الحوار، تشجيع التعاون وفرق التعلم ،التمكين ،القيادة الإستراتيجية) ومستوى تنمية الكفايات الجوهرية.

جدول (4)

نتائج تحليل اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تنمية الكفايات الجوهرية

المتغيرات	R^2	F المحسوبة	T المحسوبة	معنوية أنموذج الانحدار
التعلم المستمر في مستوى الكفايات الجوهرية	0.53	45.73	7.572	معنوي
الحوار في مستوى الكفايات الجوهرية	0.51	42.43	5.045	معنوي
تشجيع التعاون وفرق التعلم في مستوى الكفايات الجوهرية	0.31	33.25	5.932	معنوي
التمكين في مستوى الكفايات الجوهرية	0.56	48.63	6.325	معنوي
القيادة الإستراتيجية في مستوى الكفايات الجوهرية	0.60	54.72	7.786	معنوي
خصائص المنظمة المتعلمة في مستوى تنمية الكفايات الجوهرية	0.58	49.64	13.53	معنوي

يتضح من الجدول(4) أعلاه أن هنالك تأثير معنوي موجب لخصائص المنظمة المتعلمة في تنمية الكفايات الجوهرية ، وذلك من خلال جميع أبعاده (التعلم المستمر، الحوار، تشجيع التعاون وفرق التعلم ،التمكين ،القيادة الإستراتيجية) إذ يؤشر معامل التحديد (R^2) أن نسبة الاختلاف المفسر في تنمية الكفايات الجوهرية بسبب تأثير أبعاد خصائص المنظمة المتعلمة بنسبة(0.58)وان النسبة المتبقية البالغة (0.42) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير الداخلة في أنموذج الدراسة أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها ، فضلا عن ذلك بلغت قيمة (F) (49.64) عند مستوى معنوية (0.01) ، وقد تم اختبار معنويته إذ كانت (t) المحسوبة(13.53) وهي معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يعني أن لإبعاد خصائص المنظمة المتعلمة تأثير واضح في مستوى تنمية الكفايات الجوهرية.

قد جاءت هذه النتائج منسجمة مع العديد من الدراسات المقدمة في دراسة المنظمة المتعلمة والكفايات الجوهرية كدراسة

(Dunphy et al , 1997), (Chaston et al ,2000) . يظهر مما تقدم إن هناك تأثير معنوي ، لخصائص المنظمة المتعلمة ، ومستوى تنمية الكفايات الجوهرية مما يحقق صحة الفرضية الثانية . ويمكن تفسير ذلك بان المنظمة مجتمع البحث تؤكد على إتاحة المعلومات الضرورية ودعمها لجميع أعضائها فضلا عن توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق ومشاركتهم في صياغة وتحديد الأهداف واتخاذ القرارات ، مما انعكس ذلك على تنمية وتعزيز الكفايات الجوهرية في المنظمة المبحوثة.

المبحث الرابع
الاستنتاجات والتوصيات

أولا: الاستنتاجات

١- ظهر أن مستوى اهتمام الكلية التقنية /الإدارية بتوظيف خصائص المنظمة المتعلمة كان متوسطاً، فهذا يتطلب مضاعفة جهودها في تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على تقاسم المعرفة وتبادل المعلومات لتعلمهم أشياء جديدة بهدف تحسين كفاءة الأداء ، فضلا عن حرصها على توفير احدث التقنيات لدعم أعضائها في ممارسة أنشطة التعلم المستمر.

٢- تبين أن مستوى اهتمام الكلية التقنية /الإدارية بتبنيها لإبعاد الكفايات الجوهرية بشكل عام جاء بدرجة متوسطة، وقد ساهم في توافر تلك الأبعاد هي الاستمرار بالبحث عن مصادر المعلومات لتحديث المعرفة الحالية. فضلا عن التوجه نحو العمل بروح الفريق والمشاركة بين العاملين من خلال الاتصالات المفتوحة.

٣- أسهمت خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بعد من خصائص المنظمة المتعلمة ومستوى تنمية الكفايات الجوهرية وذلك نتيجة تمكين الأفراد في الكلية التقنية / الإدارية نحو رؤية مشتركة ومنحهم الفرص لتحسين مهاراتهم واكتسابهم مهارات جديدة وتطويرها لغرض تقدمهم المهني مما انعكس ذلك على تعزيز وتنمية الكفايات الجوهرية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية التقنية / الإدارية .

٤- كما وحصل متغير القيادة الإستراتيجية على أعلى قيمة ارتباط وتأثير وهذا يدل على أن أدارة الكلية هي جوهر تحسين خصائص المنظمة المتعلمة من حيث اهتمامها الكبير بالتعليم الفردي والجماعي لأنه وسيلة أساسية لتحقيق رسالتها وخططها الإستراتيجية وبمستوى أفضل في الأداء والنمو والتميز. مما يحقق صحة الفرضية الأولى، إذ إنه كلما توفرت خصائص المنظمة المتعلمة في المنظمة المبحوثة كلما ازداد تنمية وتعزيز مستوى الكفايات الجوهرية لدى أعضاء الهيئة التدريسية.

٥- أسهم أجمالي خصائص المنظمة المتعلمة في التأثير في بناء الكفايات الجوهرية في الكلية التقنية / الإدارية وذلك نتيجة إتاحة الفرصة للموظفين في المشاركة بوضع أهداف العمل والإستراتيجيات المناسبة لإنجازها، فضلا عن تشجيعهم على الابتكار وتجريب الأفكار الجديدة التي تدعم مبادراتهم الإبداعية.

ثانيا :التوصيات

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها فان الباحثة توصي بما يلي:

١- ضرورة الاهتمام بالوسائل التي تدعم تنمية وتفعيل عملية الاتصال المعرفي بين العاملين لتعزيز عملية التبادل المعرفي في الجامعات من خلال:
- ❖ إنشاء مركز معلوماتي يتبنى نشر وتبادل المعرفة الجديدة وأساليب اكتسابها ودمجها مع المعرفة الموجودة وتوفير احدث التقنيات لدعم أعضائها في ممارسة أنشطة التعلم المستمر لتطوير عملية الاتصال المعرفي.
- ❖ تشجيع المشاركة الفاعلة لأعضاء الهيئة التدريسية في المؤتمرات والندوات العلمية داخل الجامعات وخارجها لتحقيق التنوع الفكري والمعرفي .
- ❖ تطوير وسائل الاتصال الالكترونية وتطوير برامج الإنترنت كوسيلة لاكتساب المعرفة وتبادلها.

٢- بناء فرق التعلم وتعزيز فن الحوار وتنمية عملية استقبال المعلومات وتحليلها وتبادلها بين الإفراد والجماعات في المنظمة

٣- التوجه نحو بناء الكفايات الجوهرية داخل الجامعات من خلال:
- ❖ فتح الأبواب أمام البحث العلمي والتطوير التقني وتحديث أساليب التعليم والعمل على جعل التفوق في العلوم مجالا للمنافسة وإعطاء الأولوية لصناعة العقول التي أساسها التربية والتعليم والبحث والتطوير والإبداع والابتكار.

❖ التعديل المستمر لبعض القوانين والتشريعات والأنظمة بما يواكب المعطيات المتجددة في مجتمع المعلومات واقتصاد المعرفة.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ- الكتب

١- نجم ، عبود نجم ، (٢٠٠٤) ، " ادارة المعرفة :المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن .

ب- البحوث والدوريات العربية

١- الحواجرة، كامل ،(٢٠١٠)، "مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية " ،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد ٦ ، العدد ١ ، ص ص : ٢٢٥-٢٤٥.

٢- الكساسبه، محمد؛ والفاعوري، عبير؛ والعميان، محمود، (٢٠١٠) ،" دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٦ ، العدد ٢،ص ص : ١٦٣- ١٨٣ .

٣- زايد ، عبدالناصر حسين رياض ؛ بوبشيت ، خالد احمد ؛والمطيري ، ذعار شجاع ضيف الله ،(٢٠٠٩) ، "المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية " المؤتمر الدولي للتنمية الادارية ، المملكة العربية السعودية، معهد الادارة العامة ، ص ص : ١- ٣٢ .

٤- بني هاني، جهاد صياح ،(٢٠٠٧)، "أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية، دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٣،العدد٤،ص ص: ١-٢١.

ج- الرسائل والاطاريح الجامعية

١- الدليمي، إحسان علاوي حسين ، (٢٠٠٦) ،" تحليل علاقة تقانة المعلومات بفاعلية إدارة الموارد البشرية وأثرها في بناء الكفايات الجوهرية" ، دراسة ميدانية في عينة مختارة من كليات جامعة بغداد،أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

٢- الشيخيلي ، مهند محمد ياسين، (٢٠٠٩)، " دور المعرفة الضمنية واستراتيجيات أدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية" ، دراسة ميدانية في ديوان الرقابة المالية، رسالة ماجستير في إدارة الإعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

٣- النسور ، أسماء سالم ،(٢٠١٠) ، "اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي" ، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية ، رسالة ماجستير في إدارة الإعمال، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

أ- الكتب

1- Armstrong ,Michael(2009),"Human Resource Management Practice",10 th ed, Personnel Management- Hand Books, Cambridge University Press.

2- Chaston , I , Bagger , B , &Sadler - Smith ,E . , (2000) ," Organizational Learning Style and Competencies " , European Journal of Marketing , Vol . 34 , No .59 , pp 625 – 640 .

3- Cook, J.A., Staniforth, D. and Stewart, J. (Eds) (1997), “The Learning Organization in the Public Services”, Gower, Hampshire.

4- Dess, Gregory G., Lumpkin, G.T. & Eisner, Alan B.(2007), Strategic Management Greating Competitive Advantages, 3ed, Mc Graw- Hill, Irwin.

5- Dunphy , D . , Turner , D . , & Crawford , M . , (1997) , " Organizational Learning as the Creation of Corporate Competencies " , Journal of Management Development , Vol . 16 , No . 4 , pp , 232 – 244

6- Hellrigel,D., &Slocum ,J., &Woodman,R.,(2003) Management A competency Based Approach, South-Western college publishing ,Australian.
7- Hinde , Kevin, (2000) ,Corporate and Strategic Management ,Irawn , Inc.
8- Hitt, M.,& Ireland,R.,& Hoskisson,R., (2001), Strategic Management Competitiveness and Globalization ,4th ed ,South-Westren college publishing Australia
9- Hitt, M.,& Ireland,R.,& Hoskisson,R., (2003), “Strategic Management, Competitiveness and Globalization”, 5th ed ,South-Westren college publishing Australia .
10- Hunger, J. David, & Wheelen, Thomas L.(2007), Essentials of Strategic Management, New Jersey, Pearson: Prentice Hall.
11- Johnson ,G., & Scholes,K.,(1997), Exploring Corporate Strategy ,5th ed, Prentice-Hell ,New York .
12- Kreitner, R., & Kinicki, A., (1995), Organizational Behavior, Chicago, Irwin.
13- Macmillan .H., & Tompoe . M.,(2000), Strategic Management Process ,content and Implementation ,New York .
14- Marquardt, M. J. (2002), “Building the learning organization: mastering the five elements for corporate learning”, Palo Alto, USA: Davies-Black Inc.
15- Marsick, V. & Watkins, K. (1999). Facilitating Learning Organizations: Making Learning Count. Brookfield, VT: Gower.
16- Thompson, J. & Strickland A. J. ,(2003),”Strategic Management Concepts & Cases”, The McGraw-Hill Irwn,

ب- الدوريات والدارسات الأجنبية

1- Leonard Barton , core capabilities and core rigidities,(2001), strategic management Journal, vol. 13
2- Prahalad ,C &Hamel ,G., (1990),The Core Competencies of The Corporation , Harvard Business Review , vol.63 ,no.3 .

(استبانه)

الأستاذة الأفاضل :

تحية طيبة...

أعدت هذه الإستبانة لقياس متغيرات البحث الموسوم ﴿ خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تنمية الكفايات الجوهرية﴾" دراسة أستطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية التقنية الإدارية / بغداد". راجين تفضلكم بالإجابة على الأسئلة بعناية ، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تختارونها ، ونود أعلامكم بأن المعلومات ستستخدم لأغراض الدراسة فقط . ولا داعي لذكر الاسم.

مع خالص شكرنا وتقديرنا...

الباحثة

ت	(الجزء الأول)خصائص المنظمة المتعلمة					
	التعلم المستمر	اتفق تماماً	اتفق	إلى حد ما	لا أتفق	لاأتفق تماماً
١	يحتل التعليم المستمر قمة الأولويات في الكلية					
٢	تكافأإدارة الكلية أعضائها لتعلمهم أشياء جديدة بهدف تحسين كفاءة الأداء					

٣	تحرص الكلية على توفير احدث التقنيات لدعم أعضائها في ممارسة أنشطة التعلم المستمر					
٤	تشجع الكلية أعضاءها على التعلم من خلال تجاربهم الناجحة والفاشلة					
	الحوار	اتفق تماماً	اتفق	إلى حد ما	لا أتفق	لاأتفق تماماً
٥	توجه الكلية استراتيجياتها نحو الحوار المستمر بين أعضائها					
٦	يتبادل الموظفون المعلومات فيما بينهم بصراحة وشفافية					
٧	تشجع الكلية أعضائها على تقبل النقد البناء					
٨	توفر الكلية لأعضائها فرص التعلم التفاعلي					
	تشجيع التعاون وفرق التعلم	اتفق تماماً	اتفق	إلى حد ما	لا أتفق	لاأتفق تماماً
٩	يساعد الهيكل التنظيمي للكلية على إنجاز المهام من خلال العمل الجماعي					
١٠	تؤكد الكلية قيم المسؤولية المشتركة لتحقيق الأهداف المرسومة					
١١	تدعم الكلية العلاقات الإنسانية بين أعضائها التي تهدف إلى تعزيز عملية التعلم					
١٢	تشجع إدارة الكلية التدريسيين بمساعدة بعضهم البعض على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل لبدء في حلها .					
	التمكين	اتفق تماماً	اتفق	إلى حد ما	لا أتفق	لاأتفق تماماً
١٣	تتيح إدارة الكلية الفرصة للتدريسيين المشاركة في اتخاذ القرار					
١٤	توجه الكلية سياساتها نحو تحقيق مرونة أساليب العمل لإشباع اهتمامات أعضائها					
١٥	تتيح إدارة الكلية للتدريسيين حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل					
١٦	تدعو إدارة الكلية التدريسيين للمساهمة في إثراء رؤيتها الإستراتيجية.					
	القيادة الإستراتيجية	اتفق تماماً	اتفق	إلى حد ما	لا أتفق	لاأتفق تماماً
١٧	تقوم إدارة الكلية باستمرار في عملية التطوير المؤسسي بهدف تعزيز المركز التنافسي للكلية					
١٨	تولي الإدارة اهتمامًا بدراسة طرائق وأساليب علمية جديدة تحسن من الأداء المتميز للتدريسي					
١٩	تقوي إدارة الكلية أواصر الثقة بين مستويات العمل المختلفة.					
٢٠	هناك توجه واضح من قبل إدارة الكلية نحو تطوير المسار الوظيفي للتدريسي ليتمكن من القدرة على مواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة.					
ت	(الجزء الثاني) الكفايات الجوهرية					

	الاتصال	**اتفق تماماً**	**اتفق**	**إلى حد ما**	**لا أتفق**	**لاأتفق تماماً**
٢١	تتاح للتدريسيين حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر المستويات والوحدات التنظيمية المختلفة داخل الكلية					
٢٢	يساهم نظام الاتصال بالكلية على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات					
٢٣	توجه الكلية رسائل متناسقة تنظم أولويات عمل الأقسام.					
٢٤	تحفز إدارة الكلية التوجه نحو العمل بروح الفريق والمشاركة بين العاملين من خلال الاتصالات المفتوحة					
	المعرفة	**اتفق تماماً**	**اتفق**	**إلى حد ما**	**لا أتفق**	**لاأتفق تماماً**
٢٥	تعمل الكلية على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى خدمات جديدة.					
٢٦	تستخدم الكلية تكنولوجيا المعلومات لنشر المعرفة بين جميع الأقسام					
٢٧	تحاول إدارة الكلية الاستمرار بالبحث عن مصادر المعلومات لتحديث المعرفة الحالية.					
٢٨	يتوافر في الكلية آليات لتنمية وتوفير فرص ومجالات لتطبيق المعارف المتراكمة					
	التوجه نحو الانجاز	**اتفق تماماً**	**اتفق**	**إلى حد ما**	**لا أتفق**	**لاأتفق تماماً**
٢٩	توفر إدارة الكلية الدعم اللازم للقيام بعملي والواجبات المطلوبة مني					
٣٠	أتلقى تغذية مرتدة عما أؤديه من أعمال تدفعني لمزيد من الأداء الجيد					
٣١	تتنوع المهارات المطلوبة لأداء عملي يدفعني لاكتساب المهارات باستمرار					
٣٢	تتبنى الكلية سياسة واضحة تهدف إلى تنمية قدرات منتسبيها					
	بناء الفريق	**اتفق تماماً**	**اتفق**	**إلى حد ما**	**لا أتفق**	**لاأتفق تماماً**
٣٣	تثني إدارة الكلية على أداء الفريق بمقدار انجازاته.					
٣٤	يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل من خلال أسلوب(فرق العمل)					
٣٥	فرق العمل في الكلية تمتلك الحرية في تكييف أهدافها وفقا لتطور الإحداث.					
٣٦	تمتلك الكلية خبرات فنية تسهم بشكل فاعل لتحقيق أهداف الفريق.					
	تطوير الإفراد	**اتفق تماماً**	**اتفق**	**إلى حد ما**	**لا أتفق**	**لاأتفق تماماً**
٣٧	تمتلك الكلية خطة لتطوير أنجاز الكفايات عبر عملية أدارة الأداء.					
٣٨	تشجع الكلية أعضاء هيئة التدريس المشاركة بالخبرة مع الآخرين لزيادة فهم القرارات المتخذة.					
٣٩	تهدف إدارة الكلية إلى منح الفرص للتدريسيين لتحسين مهاراتهم واكتساب مهارات جديدة وتطويرها لغرض تقدمهم المهني .					
٤٠	تشجع إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس المشاركة بالبرامج التدريبية والتطويرية والمؤتمرات العلمية					

....

....

....